HENRI FAYOL

ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL

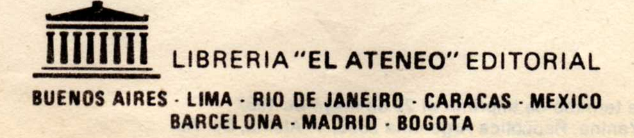
Coordinación · Control
Previsión · Organización · Mando

Decimocuarta edición

FREDERICK WINSLOW TAYLOR

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

Décima edición



LIBRERIA "EL ATENEO" EDITORIAL

BUENOS AIRES · LIMA · RIO DE JANEIRO · CARACAS · MEXICO
BARCELONA · MADRID · BOGOTA

Biblioteca de Ciencias Económicas
Serie: Administración y Dirección
Director: Dr. Federico Frischknecht

Título original de la obra de Henri Fayol: "Administration Industrielle et Générale. Prévoyance. Organisation. Commandement. Coordination. Contrôle". (Extrait du "Bulletin de la Societé de l'Industrie Minèrale", 1916).
Publicado por Dunod Editeur, Paris.
Traducción del Dr. Constantino Dimitru.

Título original de la obra de Frederick Winslow Taylor: "The Principles of Scientific Management".
Publicada por Harper and Row, Publishers, New York.

Queda hecho el depósito que establece la ley N° 11.723.

Librería, Editorial e Inmobiliaria, Florida 340, Buenos Aires.
Fundada en 1912 por don Pedro García.

I.S.B.N. 950-02-3540-4

IMPRESO EN LA ARGENTINA

Este libro se terminó de imprimir el 22 de mayo de 1987
en Gráfica Yanina, República Argentina 2686, V. Alsina, Bs. As.

Henri Fayol

ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL

PRIMERA PARTE

NECESIDAD Y POSIBILIDAD DE UNA ENSEÑANZA ADMINISTRATIVA

Capítulo primero

DEFINICION DE LA ADMINISTRACION

El conjunto de las operaciones que realizan las empresas puede dividirse en seis grupos, a saber:

1°) Operaciones *técnicas* (producción, fabricación, trasformación).

2°) Operaciones *comerciales* (compras, ventas, permutas).

3°) Operaciones *financieras* (búsqueda y administración de capitales).

4°) Operaciones de *seguridad* (protección de bienes y de personas).

5°) Operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.).

6°) Operaciones *administrativas* (previsión, organización, mando, coordinación y control).

Estos seis grupos de operaciones o *funciones esenciales* existen siempre en toda empresa, sea ésta simple o compleja, pequeña o grande.

Los cinco primeros grupos son bien conocidos; pocas palabras bastarán para delimitar sus respectivas esferas de influencia. El grupo *administrativo* requiere una explicación más amplia.

1° Función técnica

El número, la variedad y la importancia de las operaciones técnicas; la circunstancia de que los productos de cualquier naturaleza (materiales, intelectuales, morales) salen generalmente de las manos del técnico; la enseñanza casi exclusivamente técnica de nuestras escuelas profesionales; las ventajas acordadas a los técni-

cos. . .; todo contribuye a dar a la función técnica, y, en consecuencia, a la *capacidad técnica*, una importancia que redunda en detrimento de las otras capacidades, tan necesarias y a veces más útiles para la marcha y la prosperidad de las empresas.

Sin embargo, la función técnica no es siempre la más importante de todas. Aun en las empresas industriales hay circunstancias en que cualesquiera de las otras funciones pueden tener sobre la marcha de la empresa una influencia mucho mayor que la de la función técnica.

Es necesario recordar siempre que las seis funciones esenciales se hallan entre sí en una estrecha dependencia. La función técnica, por ejemplo, no puede subsistir sin materias primas y sin mercados para sus productos, sin capitales, sin seguridad y sin previsión.

2° Función comercial

La prosperidad de una empresa industrial depende frecuentemente de la función comercial tanto como de la función técnica; si el producto no circula se produce la ruina.

Saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien.

La habilidad comercial, unida a la astucia y a la decisión, implica un profundo conocimiento del mercado y de la fuerza de los competidores, una larga previsión y, en las grandes empresas, la aplicación cada vez más frecuente de las "ententes".

Finalmente, cuando algunos productos pasan en una misma empresa de un servicio a otro, la función comercial vigila para que los precios fijados por la autoridad superior —los llamados *precios de orden*— no sean la fuente de peligrosas ilusiones.

3° Función financiera

Nada se hace sin su intervención. Se necesitan capitales para el pago de salarios al personal, para la adquisición de inmuebles, útiles y materias primas, para el pago de dividendos, para la realización de mejoras, para la constitución de reservas, etcétera. Es indispensable una hábil gestión financiera a fin de procurarse capitales, para obtener el mayor provecho posible de las disponibilidades, para evitar compromisos imprudentes.

Muchas empresas que hubieran podido alcanzar una vida próspera sufren la enfermedad de la falta de dinero.

Ninguna reforma, ninguna mejora, es posible sin disponibilidades o sin crédito.

Es una condición esencial del éxito tener constantemente a la vista la situación financiera de la empresa.

4° Función de seguridad

Tiene la misión de proteger los bienes y las personas contra accidentes, tales como el robo, el incendio y la inundación; de evitar las huelgas, los atentados y, en general, todos los obstáculos de orden social que puedan comprometer la marcha y hasta la vida de la empresa.

Es el ojo del amo, es el perro de guardia de la empresa rudimentaria, es la policía, es el ejército en el Estado. Es, de una manera general, toda medida que da a la empresa la seguridad y al personal la tranquilidad de espíritu que tanto necesita.

5° Función de contabilidad

Constituye el órgano de la vista en las empresas. Debe permitir conocer, en cualquier momento, dónde se está y a dónde se va. Debe dar informes exactos, claros y precisos sobre la situación económica de la empresa.

Una buena contabilidad, simple y clara, que dé una idea exacta de las condiciones de la empresa, es un poderoso medio de dirección.

Para esta función, como para las otras, se necesita cierta iniciación. La indiferencia que se tiene hacia ella en las grandes escuelas industriales demuestra que no se sabe apreciar los servicios que presta.

6° Función administrativa

Ninguna de las cinco funciones precedentes está encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos. Estas operaciones no forman parte de las atribuciones de la función técnica, como tampoco de las funciones comercial, financiera, de seguridad o de contabilidad. Ellas constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de *administración*, y cuyas atribuciones y esfera de acción se hallan muy mal definidas.

La *previsión*, la *organización*, la *coordinación* y el *control* forman parte, sin lugar a dudas, de la administración, de acuerdo con el concepto corriente de este término.

¿Es necesario incluir también entre ellas el *mando*? No es imprescindible; podría estudiárselo aparte. Sin embargo, me he decidido a incorporarlo a la administración por las siguientes razones:

1°) El reclutamiento, la formación del personal y la constitución del cuerpo social, que son funciones a cargo de la administración, tienen una íntima relación con el mando.

2°) La mayor parte de los principios del mando son principios de administración. Administración y mando tienen entre sí una relación muy estrecha. Desde el único punto de vista de la facilidad de su estudio existe interés en agrupar estas dos clases de operaciones.

3°) Este agrupamiento tiene además la ventaja de dar origen a una función muy importante, digna de atraer y mantener la atención del público, al menos tanto como la *función técnica.*

He adoptado, pues, la siguiente definición:

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.

Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.

Mandar es dirigir el personal.

Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.

Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

Así comprendida, la *administración* no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

La función *administrativa* se distingue netamente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirla con el *gobierno.*

Gobernar es conducir la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho posible de todos los recursos de que ella dispone; es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales.

La *administración* no es sino una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar el gobierno. Pero ella ocupa, en la actuación de los altos jefes, un lugar tan grande, que puede a veces parecer que esta actuación es exclusivamente administrativa.

PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE ADMINISTRACION

Capítulo primero

PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION

La *función administrativa* sólo tiene por órgano y por instrumento al *cuerpo social.* Mientras que las otras funciones ponen en juego la materia prima y las máquinas, la función administrativa solo obra sobre el personal.

La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de un cierto número de condiciones, a las cuales se les da indiferentemente el nombre de principios, de leyes o de reglas.

Emplearé con preferencia la palabra *principios*, desembarazándola de toda idea de rigidez. No existe nada rígido ni absoluto en materia administrativa; en ella todo es cuestión de *medida.* Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables.

Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

La *mesura*, hecha de tacto y experiencia, es una de las principales cualidades del administrador.

El número de los principios de *administración* no es limitado. Toda regla, todo medio administrativo que fortifica el cuerpo social o facilita su funcionamiento toma lugar entre los principios, por todo el tiempo, al menos, en que la experiencia lo confirme en esta alta dignidad. Un cambio en el estado de cosas puede determinar el cambio de las reglas a las cuales ese estado había dado nacimiento.

A continuación mencionaré algunos de los principios de administración que he tenido que aplicar con más frecuencia:

1°. La división del trabajo;
2°. La autoridad;
3°. La disciplina;
4°. La unidad de mando;
5°. La unidad de dirección;
6°. La subordinación de los intereses particulares al interés general;
7°. La remuneración;
8°. La centralización;
9°. La jerarquía;
10. El orden;
11. La equidad;
12. La estabilidad del personal;
13. La iniciativa;
14. La unión del personal.

1. División del trabajo

La división del trabajo es de orden natural: se observa en el mundo animal, donde a medida que el ser es más perfecto posee más variedad de órganos encargados de funciones distintas; se advierte en las sociedades humanas, en que cuanto más completo es el cuerpo social, tanto mayor y más estrecha es la relación entre la función y el órgano. A medida que la sociedad crece aparecen nuevos órganos destinados a reemplazar al órgano único primitivamente encargado de todas las funciones.

La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo. Se reconoce que es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y de las colectividades. No se aplica solamente a las tareas técnicas sino a todos los trabajos, sin excepción, que ponen en movimiento un número más o menos grande de personas y que exigen de éstas varias clases de capacidad. Tiende, en consecuencia, a la *especialización de las funciones y a la separación de los poderes.*

Por más que sus ventajas sean universalmente reconocidas y que no sea factible imaginar la posibilidad del progreso sin el trabajo especializado de los sabios y de los artistas, *la división del trabajo*

tiene límites que la experiencia y el sentido de la medida enseñan a no franquear.

2. Autoridad - Responsabilidad

La *autoridad* consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.

Se distingue en un jefe la autoridad *legal* inherente a la función y la autoridad *personal* formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etcétera. En un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.

No se concibe la *autoridad* sin la *responsabilidad*, es decir, sin una sanción —recompensa o penalidad— que acompaña al ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. En cualquier lugar donde se ejerza la autoridad nace una responsabilidad.

La necesidad de sanción, que tiene su fuente en el sentimiento de justicia, es confirmada y acrecentada por la consideración de que, en beneficio del interés general, es menester alentar las acciones útiles e impedir las que no tienen este carácter.

La sanción de los actos de la autoridad forma parte de las condiciones esenciales de una buena administración. En la práctica dicha sanción es generalmente difícil de aplicar, sobre todo en las grandes empresas: es necesario establecer primero el grado de responsabilidad y después la cuantía de la sanción. Pues, si es relativamente fácil establecer la responsabilidad de los actos de un obrero y la escala de sanciones correspondientes, la tarea es más ardua con respecto a un capataz, y a medida que se ascienda en la línea jerárquica de las empresas, que las operaciones son más complejas, que el número de los agentes que intervienen es mayor, que el resultado final es más lejano, es cada vez más difícil determinar el grado de influencia del acto de autoridad inicial en el efecto producido y establecer el grado de responsabilidad del jefe. La medida de esta responsabilidad y su equivalencia material escapan a todo cálculo.

De ello se infiere que la sanción es una cuestión de uso, convencional, y que el juez, al establecerla, debe tener en cuenta el acto mismo, las circunstancias que lo rodean y la repercusión que la sanción puede tener. El juzgamiento exige alto valor moral, imparcialidad y firmeza. Si no se cumplen todas estas condiciones es de temer que el sentimiento de la responsabilidad desaparezca de la empresa.

La responsabilidad, valientemente ejercida y soportada, es una fuente de respeto, es una clase de coraje muy apreciada en todas

partes. Se tiene una prueba palpable de ello en el trato de algunos jefes de industria, muy superior al de ciertos funcionarios del Estado de grado equivalente, pero sin responsabilidades.

Sin embargo, la responsabilidad es generalmente tan temida como la autoridad es codiciada. El miedo de las responsabilidades paraliza muchas iniciativas y destruye muchas buenas cualidades.

Un buen jefe debe tener y expandir a su alrededor el coraje de las responsabilidades.

La mejor garantía contra los abusos de autoridad y las debilidades de un gran jefe es el valor personal y principalmente su alto valor moral. Es sabido que ni la elección ni la propiedad confieren este valor.

3. Disciplina

La *disciplina* consiste esencialmente en la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.

Estas convenciones fijan las modalidades de la disciplina, ya se trate de pactos libremente debatidos o aceptados sin discusión previa; que sean escritos o tácitos; que resulten de la voluntad de las partes, de las leyes o de la costumbre.

La disciplina, resultante de convenciones diversas y variables, se presenta naturalmente con los aspectos más diferentes. Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de actividad y de presencia difieren, en efecto, de una empresa a otra, de una categoría de agentes a otra en la misma empresa, de una región a otra y de una época a otra.

Sin embargo, el espíritu público está profundamente convencido de que la disciplina es absolutamente necesaria a la buena marcha de los negocios y que ninguna empresa podría prosperar sin ella.

Este concepto ha sido expresado con gran vigor en los manuales militares, en los cuales se lee: "La disciplina es la principal fuerza de los ejércitos". Yo aprobaría sin reservas este aforismo si estuviera seguido por este otro: "La disciplina es tal como la hacen los jefes". El primero inspira el respeto hacia la disciplina, lo cual está bien; pero tiende a hacer perder de vista la responsabilidad de los jefes, lo que es peligroso. Luego, el estado de disciplina de un cuerpo social cualquiera depende esencialmente del valor de los jefes.

Cuando se manifiesta una falla en la disciplina o cuando el entendimiento o la armonía entre los jefes y los subordinados deja que desear, no hay que limitarse a echar negligentemente la responsabilidad de esa situación sobre el mal estado del personal; ordinariamente el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes. Esto

es, al menos, lo que he comprobado en diversas regiones de Francia. Siempre he observado que los obreros franceses son obedientes y aun abnegados cuando se hallan bien dirigidos.

En el orden de los factores que influyen sobre la disciplina es necesario colocar, al lado del mando, a los *convenios*. Es preciso que sean claros y den satisfacción a ambas partes, en todo lo que sea posible. Tal cosa es difícil. Se tiene una prueba pública de ello en las grandes huelgas de mineros, de ferroviarios o de funcionarios que, en estos últimos años, han comprometido la vida nacional, dentro y fuera del país, y que tuvieron por causa convenios discutidos o estatutos insuficientes.

Después de medio siglo se ha operado un cambio considerable en la forma de establecer los convenios que rigen las relaciones entre la empresa y sus agentes. A los convenios de otros tiempos, establecidos solamente por el patrón, han sucedido cada vez con más frecuencia los convenios debatidos entre el patrón o un grupo de patrones y las colectividades obreras. La responsabilidad de cada patrón se halla así disminuida; y todavía se reduce más por la injerencia cada vez más frecuente del Estado en las cuestiones obreras. Sin embargo, la fijación de los convenios entre la empresa y sus agentes, de los cuales derivan las modalidades de la disciplina, debe seguir siendo una de las principales preocupaciones de los jefes de empresas.

El interés de la empresa exige que se apliquen, contra los actos de indisciplina, ciertas sanciones susceptibles de impedir o de disminuir su repetición. La experiencia y el tacto del jefe son puestos a prueba en la elección y el grado de las sanciones aplicadas: amonestaciones, consejos, multas, suspensiones, descenso de categoría o cesantía. En su aplicación es necesario tener en cuenta los individuos y el medio.

En resumen, la ***disciplina*** es el respeto de los convenios que tienen por objeto la ***obediencia***, la ***asiduidad***, la ***actividad*** y los ***signos exteriores con que se manifiesta el respeto***. Ella se impone a los más altos jefes tanto como a los agentes más modestos.

Los medios más eficaces para establecer y mantener la disciplina son:

1° Buenos jefes en todos los grados jerárquicos.

2° Convenios tan claros y equitativos como sea posible.

3° Sanciones penales juiciosamente aplicadas.

4. Unidad de mando

Para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe.

Esa es la regla de la "unidad de mando", que es de una necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio, a la de cualquier otro principio; si es violada, la autoridad se resiente, la disciplina se compromete, el orden se perturba, la estabilidad se altera. . . He elevado esta regla a la categoría de principio, porque la considero fundamental.

Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo hombre o sobre el mismo servicio se deja sentir un malestar; si la causa persiste, aumenta la confusión, la enfermedad aparece lo mismo que en un organismo animal molestado por un cuerpo extraño, y se observan las consecuencias siguientes:

O bien la dualidad cesa por la desaparición o la anulación de uno de los jefes y la salud social renace;

O el organismo continúa debilitándose.

En ningún caso se produce la adaptación del organismo social a la dualidad de mando.

La dualidad de mando es extremadamente frecuente: ejerce sus estragos en todas las empresas, grandes o pequeñas, en la familia y en el Estado. El mal es tanto más temible cuanto que se insinúa en el organismo social mediante los pretextos más plausibles:

a) En la esperanza de ser mejor comprendido, o de ganar tiempo, o bien, para conjurar inmediatamente una maniobra peligrosa, el jefe J^2 imparte directamente sus órdenes a un agente C sin pasar por el jefe J^1.

Si este procedimiento se repite nos hallamos en presencia de la dualidad de mando y de sus consecuencias: hesitación en el subalterno, confusión, choque de intereses opuestos, disgusto en el jefe dejado de lado, desorden en el trabajo.

Veremos luego que es posible apartarse de la vía jerárquica, cuando es necesario, evitando los inconvenientes de la dualidad de mando.

b) El deseo de evitar la dificultad inmediata que representa la distribución de atribuciones entre dos socios, dos amigos, o dos miembros de la misma familia, hace a veces que la dualidad de mando reine desde el principio en la cima de las empresas. Poseyendo idénticos poderes, teniendo igual autoridad sobre los mismos hombres, los dos socios llegan fatalmente a la dualidad y a sus consecuencias.

A pesar de las duras lecciones recibidas, las experiencias de esta clase son muchas. Los nuevos asociados creen que la mutua afección, el interés común y la habilidad los preservarán de todo conflicto, aun de disentimientos serios. Salvo rára excepción, la ilusión dura poco: una molestia sobreviene primero, después cierta irritación y también con el correr del tiempo la aversión, si la dualidad existe.

Los hombres no soportan la dualidad de mando.

Una prudente división de las atribuciones hubiera disminuido el peligro, sin hacerlo desaparecer completamente, pues entre dos jefes de la misma categoría existe siempre alguna cuestión indivisa. Pero es correr en busca del fracaso pretender organizar un negocio con dos jefes colocados en un mismo pie de igualdad, sin dividir sus atribuciones y separar sus poderes.

c) Una imperfecta delimitación de los servicios conduce también a la dualidad de mando: dos jefes, impartiendo órdenes en una esfera de influencia que cada uno cree que le pertenece, dan origen a la dualidad.

d) Las continuas relaciones entre los diversos servicios, la trabazón natural de las funciones y las atribuciones a menudo imprecisas crean un peligro constante de dualidad. Si un jefe sagaz no pone las cosas en orden se producen usurpaciones de funciones que entorpecen y comprometen la marcha de los negocios.

En todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el Estado, la *dualidad de mando* es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves, que reclaman particularmente la atención de los jefes de todas las categorías.

5. Unidad de dirección

Este principio puede expresarse así: *Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.*

Es esta la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la convergencia de esfuerzos.

Un cuerpo de dos cabezas es, en el mundo social como en el mundo animal, un monstruo. No vale la pena que viva.

Es necesario no confundir. *Unidad de dirección* (un solo jefe, un solo programa) con *Unidad de mando* (un agente no debe recibir órdenes sino de un solo jefe). La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

La unidad de mando no puede existir sin la unidad de dirección, pero no deriva de ésta.

6. Subordinación del interés particular al interés general

Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente, o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe privar ante el de uno

de sus miembros y que el interés del Estado debe preceder al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos.

Parecería que este concepto no debiera ser recordado. Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular. Es ésta una lucha perpetua.

Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables, se contraponen; es necesario buscar la manera de conciliarlos. Es ésta una de las mayores dificultades del gobierno.

Los medios de realizar esta conciliación son:

1° La firmeza y el buen ejemplo de los jefes.

2° Convenios tan equitativos como sea posible.

3° Una atenta vigilancia.

7. Remuneración del personal

La *remuneración del personal* constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y, en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

La *tasa* de la remuneración depende, en primer lugar, de circunstancias independientes de la voluntad del patrón y del valor de los agentes, tales como la carestía de la vida, la abundancia o la escasez de personal, el estado general de los negocios, la situación económica de la empresa; depende, en segundo término, del valor de los agentes; y, por último, del *modo de retribución* adoptado.

La apreciación de los factores que dependen de la voluntad del patrón y del valor de los agentes exige un conocimiento profundo de los negocios, criterio e imparcialidad; nos ocuparemos más adelante, a propósito del reclutamiento, de la apreciación del valor de los agentes.

Para concluir con el principio de la remuneración solo nos queda referirnos al *modo de retribución*.

El *modo de retribución* del personal puede tener una influencia considerable sobre la marcha de los negocios; su elección es, por consiguiente, un problema importante. Es también un problema arduo que recibe en la práctica soluciones muy diversas, de las cuales ninguna ha parecido hasta el presente absolutamente satisfactoria.

Mediante el *modo de retribución* se busca generalmente lo siguiente:

1° Que asegure una remuneración equitativa.

2° Que estimule el celo, recompensando el esfuerzo útil.

3° Que no pueda conducir a excesos de remuneración, rebasando el límite razonable.

Examinaré sucintamente los modos de retribución usados para los obreros, para los jefes medianos y para los altos jefes.

Obreros

Los diversos modos de retribución usados para los obreros son:

1. Pago por jornal;
2. Pago por tarea;
3. Pago por pieza.

Estos tres modos de retribución pueden combinarse entre sí y dar lugar a importantes variantes mediante la introducción de *primas*, *participación sobre los beneficios*, *subsidios en especie*, *menciones honoríficas*, etcétera.

1. *Pago por jornal*

En este sistema el obrero vende al patrón, de acuerdo con un precio previamente fijado, un día de trabajo en condiciones determinadas.

Este sistema tiene el inconveniente de que conduce a la pereza y exige una vigilancia atenta.

Se impone, sin embargo, cuando no es posible medir el trabajo efectuado. Es, en suma, muy usado.

2. *Pago por tarea*

En esta modalidad de la remuneración el salario depende de la ejecución de una tarea determinada fijada de antemano. Ese salario puede ser independiente de la duración de la tarea. Cuando el salario no se abona sino a condición de que la tarea sea cumplida durante la duración ordinaria del trabajo, este sistema se confunde con el de pago por jornal.

El pago por tarea diario no exige una vigilancia tan atenta como el pago por jornal. Tiene el inconveniente de disminuir el rendimiento de los buenos obreros al nivel de los mediocres. Los primeros no se hallan contentos porque comprenden que podrían ganar mas; los segundos hallan demasiado pesada la tarea impuesta.

3. *Pago por pieza*

En este sistema el salario es ilimitado, pues se halla en relación con el trabajo efectuado.

Es empleado frecuentemente en los talleres donde se fabrica gran número de piezas iguales y en las industrias en las cuales el producto fabricado puede ser medido al peso, por metro lineal o por metro cúbico. Es preferido cuando es factible su aplicación.

Se argumenta en su contra que tiende a la cantidad en detrimento de la calidad y que origina conflictos cuando se pretende rever los precios para tener en cuenta los progresos realizados en la fabricación.

El pago por piezas acrecienta el trabajo de la empresa cuando se aplica a un conjunto importante de tareas. Para reducir el riesgo de los empresarios se agrega a veces al precio de la pieza un suplemento calculado sobre cada jornada cumplida.

Este sistema produce generalmente una mejora en el salario que estimula el celo durante cierto tiempo. Después concluye por implantarse un régimen que conduce poco a poco de este sistema de pago al de la tarea diaria por un precio fijado de antemano.

Las tres formas de pago expuestas son usadas en todas las grandes empresas; unas veces predomina el pago por jornal, otras el pago por tarea o por pieza. En un taller puede verse a un mismo obrero trabajar unas veces por pieza y otras por jornal.

Cada uno de estos tres sistemas tiene sus ventajas y sus inconvenientes y su eficacia depende de las circunstancias y de la habilidad de los jefes.

Ni el sistema ni aun la tasa del salario eximen al jefe de competencia y tacto. El celo de los obreros y la paz del taller dependen del jefe en sumo grado.

Primas

Para interesar al obrero en la buena marcha de la empresa se añade a veces a la tarifa por jornal, por tarea o por pieza, un suplemento en forma de prima: prima a la asiduidad, a la actividad, por la marcha regular de las maquinarias, a la producción, a la limpieza, etcétera.

La importancia relativa de estas primas, su naturaleza y las condiciones estipuladas para su obtención son extremadamente variadas. Pueden mencionarse: el pequeño suplemento diario, la suma mensual, la gratificación anual, las acciones o partes de acción distribuidas entre los más meritorios. Existen también las participaciones sobre los beneficios; tales son, por ejemplo, determinadas

partidas distribuidas anualmente entre los obreros de algunas grandes empresas.

Varias hulleras francesas han establecido en favor de su personal obrero, desde hace algunos años, una prima proporcional al beneficio distribuido o un superbeneficio. No se exige a los obreros ninguna obligación, pero la obtención de la prima está subordinada a ciertas condiciones, por ejemplo, que no haya huelgas durante el año o que las inasistencias no hayan excedido de un determinado número de días.

Esta forma de prima ha introducido en la remuneración de los mineros una participación en los beneficios, sin que hayan existido discusiones previas entre los obreros y el patrón. Los obreros no han rehusado una dádiva, casi gratuita, que les ofrecía el patrón. No se trata, en este caso, de un contrato bilateral.

El salario anual de los obreros ha aumentado notablemente mediante la implantación de la prima, a causa de un período afortunado por el cual han pasado las empresas. ¿Qué sucederá en los períodos difíciles?

Esta fórmula interesante es aún demasiado nueva para poder emitir juicio sobre su bondad. No constituye evidentemente una solución general del problema.

Existe en la industria hullera otra forma de prima que depende del precio de venta de la hulla. En vigor durante largo tiempo en el país de Gales, donde ha sido abandonada desde la implantación de la ley del salario mínimo, la escala móvil de jornales basada sobre una tasa fija y sobre una prima en relación con el precio de venta en la región, es actualmente la fórmula que rige los salarios de los mineros del Norte y del Paso de Calais. Ha sido también adoptada en la región del Loira.

Este sistema establece cierta correlación entre la prosperidad de la empresa y el salario del minero. Se argumenta, en su contra, que induce al obrero a la limitación de la producción para obtener la elevación del precio de venta.

Vemos, pues, que se ha recurrido a gran variedad de medios para ajustar la cuestión de los salarios, pero el problema está lejos de haber sido resuelto a satisfacción general. Todas las soluciones son precarias.

Participación en los beneficios

Obreros. La idea de hacer participar a los obreros en los beneficios es muy seductora. Induce a creer que de su aplicación ha de surgir la conciliación entre el capital y el trabajo. Pero la fórmula práctica de esta conciliación no ha sido aún hallada. La participación

de los obreros en los beneficios ha tropezado hasta el presente, en la gran empresa, con dificultades de aplicación invencibles.

Observemos en primer lugar que no puede ser aplicada en las empresas que no tienen propósito de lucro (servicios del Estado, sociedades religiosas, filantrópicas, científicas. . .), ni en las empresas económicas que se hallan en déficit. Vemos, por consiguiente, a este sistema excluido de un gran número de empresas.

Quedan por considerar las empresas económicas prósperas. En ninguna de ellas es mayor el deseo de conciliar y armonizar el interés del obrero y el del patrón que en las industrias mineras y metalúrgicas francesas. Sin embargo, no conozco en estas industrias ningún caso de aplicación neta del sistema de participación de los obreros en los beneficios.

De ello puede deducirse que el problema es extremadamente difícil, si no imposible. Y, en efecto, es muy difícil.

El obrero tiene necesidad de un salario inmediato, que es menester asegurarle, tenga o no beneficios la empresa. Es inaplicable un sistema que hiciera depender enteramente la remuneración del obrero de un beneficio eventual y futuro.

¿Pero podría provenir una parte del salario de los beneficios generales de la empresa?

Veamos:

Teniendo en cuenta todos los factores que intervienen, es imposible determinar la parte que corresponde a la actividad o habilidad más o menos grande de un obrero sobre el resultado final de una gran empresa. Ella es, por otra parte, completamente insignificante. La parte que podría corresponderle sobre un dividendo distribuido sería a lo sumo de algunos céntimos sobre un salario, por ejemplo, de cinco francos; mientras que el menor esfuerzo suplementario —un golpe de azadón, un golpe de lima— acrecentando directamente su salario, sería más ventajoso para él. El obrero no tiene, por consiguiente, ningún interés en ser remunerado mediante una participación en los beneficios proporcional a la acción que él mismo ejerce sobre éstos.

Es de hacer notar que el aumento de los salarios que en la mayor parte de los grandes negocios se ha producido en los últimos veinte años representa una suma total superior al monto de los dividendos distribuidos al capital.

La participación neta, real, de los obreros en los beneficios de las grandes empresas no ha entrado aún en la práctica de los negocios.

Jefes medianos. La participación de los capataces, jefes de taller e ingenieros sobre los beneficios de la empresa no está mucho más adelantada que la de los obreros; sin embargo, la influencia de estos agentes sobre el resultado de la empresa es más considerable. Si no están regularmente interesados en los beneficios, no puede ser sino porque la fórmula de su participación es difícil de determinar.

Sin duda, los jefes no tienen necesidad de un estimulante pecuniario para desempeñar íntegramente su función, pero no son indiferentes a las satisfacciones materiales, y bien puede admitirse que la esperanza de un beneficio adicional excite su celo. Cuando sea posible, también debe acordarse a los agentes medianos una participación en los beneficios.

El problema es relativamente fácil en los negocios nuevos o que atraviesan por dificultades económicas, en los cuales un esfuerzo excepcional puede dar importantes resultados. La participación puede entonces aplicarse sobre el conjunto de los beneficios de la empresa, o solamente sobre el movimiento del servicio a cargo del agente interesado.

Cuando la empresa es antigua y convenientemente dirigida, el celo de un jefe mediano es poco visible en los resultados generales y es muy difícil establecer para él una participación útil.

La participación de los jefes medianos sobre los beneficios es en Francia muy rara en las grandes empresas.

Las primas a la producción o a ciertos resultados de un taller —que es necesario no confundir con la participación en los beneficios— son mucho más frecuentes.

Altos jefes. Es menester elevarse hasta las esferas directivas para hallar una categoría de agentes frecuentemente interesados en los beneficios de las grandes empresas francesas.

Por sus conocimientos, por sus ideas, por su acción, el jefe de la empresa tiene una influencia considerable sobre los resultados generales y es natural, en consecuencia, que se trate de interesarlo en ellos. A veces es posible establecer una relación estrecha entre su acción personal y los resultados; sin embargo, existen generalmente otras influencias, completamente independientes del valor del jefe, que pueden hacer variar los resultados generales en proporciones mucho mayores que la acción personal de aquél. La remuneración del jefe podría a veces quedar reducida a cero si dependiera exclusivamente de los beneficios.

Es, por otra parte, en los negocios en formación o en liquidación, o simplemente en crisis pasajera, cuya dirección no exige menos inteligencia que en los negocios prósperos, donde la participación sobre los beneficios no puede ser la base de la remuneración del jefe.

Por último, los altos jefes del Estado no pueden ser remunerados mediante una participación en los beneficios.

La participación en las ganancias no es, por consiguiente, una regla general de *remuneración*, tanto en lo que se refiere a los altos jefes como a los obreros.

En resumen, *la participación en las ganancias* es un medio de remuneración que puede dar excelentes resultados en ciertos casos, pero no es una solución general del problema.

Creo que no se puede contar, al menos por el momento, con este

modo de retribución para apaciguar los conflictos entre el capital y el trabajo. Felizmente, han bastado hasta el presente otros medios para asegurar a la sociedad una paz relativa; esos medios no han perdido su eficacia. Incumbe a los jefes estudiarlos, aplicarlos y hacerlos triunfar.

Subsidios en especie - Instituciones de bienestar - Satisfacciones honoríficas

Poco importa que el salario se componga únicamente de dinero, o que comprenda diversos complementos, como ser: calefacción, alumbrado, habitación, víveres, con tal de que el agente se halle satisfecho.

Por otro lado, no hay ninguna duda de que la empresa será tanto mejor servida cuanto más vigorosos, instruidos, conscientes y estables sean sus agentes. El patrón debe cuidar de la salud, fuerza, instrucción, moralidad y estabilidad de su personal, aunque más no fuese en interés mismo del negocio.

Estos elementos que contribuyen a la buena marcha de un negocio no se adquieren únicamente en el taller; se forman y se perfeccionan también y principalmente fuera de él: en la familia, en la escuela, en la vida civil y religiosa. El patrón se halla también obligado, por consiguiente, a ocuparse de sus agentes fuera de la fábrica. Y aquí aparece de nuevo la cuestión de la medida.

Los criterios sobre este asunto se hallan muy divididos. Algunas experiencias desdichadas han obligado a varios patrones a limitar su intervención al interior de la fábrica y al régimen del salario.

La mayor parte estima, sin embargo, que la acción patronal puede ser ejercida últimamente fuera del taller siempre que sea discreta y prudente, que se haga desear más bien que imponer, que se halle en relación con la cultura y los gustos de los interesados y que respete en forma absoluta su libertad. Debe ser una colaboración benévola y no una tutela tiránica. Esta es una condición indispensable del éxito.

La obra de bienestar que puede realizar el patrón es variada. En la fábrica recae sobre las cuestiones de higiene y de comodidad: aire, luz, limpieza, lugar destinado a comedores. Fuera de la fábrica se aplica sobre la vivienda, la alimentación, la instrucción y la educación.

En esta categoría de medios están comprendidas las obras de previsión. Las satisfacciones honoríficas solo se acuerdan en las grandes empresas. Puede decirse que son del dominio casi exclusivo del Estado.

Todos los medios de retribución que pueden mejorar el valor de

la vida del personal y estimular el celo de los agentes de todas las categorías deben ser objeto de una continua atención por parte de los jefes.

8. Centralización

Como la "división del trabajo", la *centralización* es un hecho del orden natural; consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en sí, pudiendo ser adoptado o abandonado según la voluntad de los dirigentes o la influencia de las circunstancias; pero ella existe siempre, en mayor o menor grado. La cuestión de la centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. Se trata únicamente de hallar el límite favorable a la empresa.

En los pequeños negocios, en los cuales las órdenes del jefe van directamente a los agentes inferiores, la centralización es absoluta. En las empresas importantes, en que el jefe se halla separado de los agentes inferiores por una larga escala jerárquica, las órdenes, como también las correspondientes impresiones de retorno, pasan por una serie obligada de intermediarios. Cada agente pone, voluntaria o involuntariamente, un poco de sí mismo en la trasmisión y ejecución de las órdenes como en la trasmisión de las impresiones recibidas, pues no obra como un simple funcionamiento mecánico. Del carácter del jefe, de su valor, del valor de los subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según las circunstancias.

Debe procurarse la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal.

Si el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia y la rapidez de sus concepciones le permiten extender mucho su acción personal, podrá llevar muy lejos la centralización y reducir a sus empleados al papel de simples agentes de ejecución. Si por el contrario, conservando el privilegio de dar las directivas generales, prefiere recurrir más a la experiencia, al criterio o a los consejos de sus colaboradores, puede efectuar una amplia descentralización.

Se comprende que la medida de la centralización o descentralización puede ser constantemente variable, ya que el valor absoluto y relativo del jefe y de los agentes están sujetos a continua trasformación. Es éste un problema que es necesario resolver según las circunstancias, satisfaciendo del mejor modo posible los intereses en juego.

Ese problema no existe solamente para el jefe superior, sino también para los jefes de todas las categorías. No hay ninguno de ellos que no pueda ampliar o restringir, en una cierta medida, la iniciativa de sus subordinados.

Hallar la medida que dé el mejor rendimiento total, tal es el problema de la centralización y de la descentralización. Todo lo que aumenta la importancia del papel de los subordinados pertenece a la descentralización; todo lo que disminuye la importancia de este papel pertenece a la centralización.

9. Jerarquía

La *jerarquía* está constituida por la serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores.

La *vía jerárquica* es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jeraquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o las que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una *trasmisión* segura y por la *unidad de mando*. Pero no es siempre el más rápido; es a veces desgraciadamente largo en las empresas muy grandes, principalmente en las reparticiones del Estado.

Existen muchas operaciones cuyo éxito depende de una ejecución rápida; es necesario conciliar, por lo tanto, el respeto de la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente. Se arriba a ello de la manera siguiente:

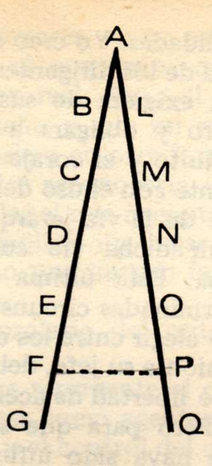
Supongamos que se trata de poner en relación el servicio F con el servicio P, en una empresa cuya jerarquía está representada por la doble escala G — A — Q.

Siguiendo la vía jerárquica será necesario ascender la escala desde F hasta A, descender luego desde A hasta P, deteniéndose en cada peldaño subir después desde P hasta A y descender desde A hasta F para volver al punto de partida.

Es evidentemente mucho más simple y más rápido ir directamente desde F a P, siguiendo el *camino directo* F-P. Y esto es lo que se hace más a menudo.

El principio jerárquico quedará salvaguardado si los jefes E y O han autorizado a sus agentes respectivos F y P a entrar en relaciones directas; y la situación quedará completamente regularizada si F y P informan inmediatamente a sus jefes respectivos sobre lo que han hecho de común acuerdo.

Si F y P quedan de acuerdo y sus operaciones son aprobadas por sus jefes inmediatos, las relaciones directas pueden proseguir; desde el instante en que el acuerdo desaparece o que la aprobación de los jefes



falta, las relaciones directas cesan y la vía jerárquica queda inmediatamente restablecida.

Tal es el régimen de hecho que existe en la gran mayoría de los negocios. Implica el hábito de cierta iniciativa en todos los grados de la escala jerárquica.

En la pequeña empresa es fácil olvidar el interés general, es decir, el de la propia empresa, pero el patrón está allí para recordar este interés a los que intentaran olvidarlo.

En el Estado el interés general es una cosa tan compleja, tan vasta, tan lejana, que no es fácil formarse de él una idea precisa; y el patrón es una especie de mito para la casi totalidad de los funcionarios. Si no es sin cesar reavivado por la autoridad superior, el sentimiento del interés general se esfuma, se debilita y cada servicio tiende a considerarse como teniendo en sí mismo su propósito y su fin; olvida que no es más que el funcionamiento de una gran máquina en la cual todas las partes deben marchar de acuerdo; se aísla, se encierra en sí mismo y no conoce sino el camino de la vía jerárquica.

El empleo del *camino directo* es simple, rápido y seguro; permite a los dos agentes F y P tratar en una sola entrevista, en algunas horas, una cuestión que siguiendo la vía jerárquica exigirá veinte veces la transmisión del mismo asunto a los distintos agentes que forman la escala jerárquica, distraerá mucha gente, ocasionará un enorme e inútil movimiento de expedientes o papeles, hará perder semanas o meses para llegar a una solución generalmente menos buena que la que se hubiera obtenido poniendo directamente en contacto a F y P.

¿Es posible que se hallen en uso prácticas tan ridículas como funestas? Desgraciadamente esta situación es real en lo que se refiere a los servicios del Estado.

Se admite generalmente que la principal causa del mal radica en

el temor de las responsabilidades. Yo creo que reside en la insuficiente capacidad administrativa de los dirigentes.

Si el jefe supremo A exigiera de sus colaboradores B y L el empleo del *camino directo* y obligara a éstos a imponerlo a sus subordinados C y M, el hábito y el coraje de las responsabilidades se establecería simultáneamente con el uso del camino más corto.

Es una falta apartarse de la vía jerárquica sin necesidad; es una falta mucho mayor seguir dicha vía cuando de ello resulte un perjuicio para la empresa. Esta última situación puede adquirir extrema gravedad en determinadas circunstancias. Cuando un agente se halla en la obligación de elegir entre los dos procedimientos y no le es posible solicitar la opinión a su jefe, debe tener el coraje necesario y sentirse con la suficiente libertad de acción para adoptar aquel que el interés general exija. Pero para que se halle en este estado de espíritu es necesario que haya sido influido de antemano en este sentido y que sus jefes le hayan dado el ejemplo. Este debe venir de arriba.

10. Orden

Es conocida la fórmula del orden material: ***Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar***. La fórmula del orden social es idéntica: ***Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.***

Orden material

De acuerdo con la definición precedente, para que reine el orden material es necesario que se haya reservado un lugar para cada objeto y que cada objeto se halle en el lugar que le ha sido asignado.

¿Es esto suficiente? ¿No será necesario, además, que el lugar haya sido bien elegido?

El orden debe tener por resultado evitar las pérdidas de materiales y de tiempo. Para que este propósito sea alcanzado en forma absoluta es necesario no solamente que las cosas estén en su lugar, bien arregladas, sino también que el lugar haya sido elegido de manera de facilitar todas las operaciones tanto como sea posible. Si esta última condición no se cumple, el orden es solo aparente.

El orden aparente puede encubrir un desorden real. He visto un depósito de lingotes de acero donde los materiales, bien derechos, alineados y limpios, daban una agradable impresión de orden. Mirando de cerca se comprobaba que una misma pila contenía, mezcladas, cuatro o cinco especies de aceros destinados a distintas fabricaciones. De donde resultaban maniobras inútiles, pérdidas de

tiempo, posibilidades de errores. . .; no estaba cada cosa en su lugar.

Podría suceder, por el contrario, que un desorden aparente correspondiese a un orden real. Sería el caso de papeles esparcidos según la voluntad del dueño y que un servidor bien intencionado, pero incompetente, dispusiera en otra forma y arreglara en pilas bien alineadas. El dueño no los reconocería inmediatamente y tardaría mucho más tiempo en hallar el que necesitara.

El *orden perfecto* implica un lugar juiciosamente elegido; el *orden aparente* no es sino una imagen falsa o imperfecta del orden real.

La limpieza es un corolario del orden. En ningún lugar debe existir suciedad.

Un cuadro gráfico que represente el conjunto de los inmuebles, dividido en tantas secciones como agentes responsables haya, facilita mucho el establecimiento y el control del orden.

Orden social

Para que en una empresa reine el orden social es indispensable, de acuerdo con la definición expuesta, que se haya reservado un lugar a cada agente y que cada agente esté en el lugar que le ha sido asignado.

El orden perfecto exige además que el lugar convenga al agente y que el agente convenga al puesto. *The right man in the right place*.

El orden social así comprendido supone resueltas las dos operaciones administrativas más difíciles: una buena organización y un buen reclutamiento. Una vez determinados los cargos necesarios para la marcha de la empresa y seleccionadas las personas que los desempeñarán, cada una de éstas ocupará el puesto donde pueda rendir el máximo de servicios. Tal es el orden social *perfecto*. "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar". Esto parece simple y tenemos naturalmente tal deseo de que así sea que cuando, por vigésima vez, oímos afirmar este principio a un jefe de Gobierno, en seguida evocamos la idea de una administración perfecta. Este no es sino un espejismo.

El orden social exige un conocimiento exacto de las necesidades y de los recursos sociales de la empresa y un equilibrio constante entre estas necesidades y estos recursos. Este equilibrio es muy difícil de establecer y de mantener, y tanto más difícil cuanto la empresa es más grande. Y cuando ese equilibrio se ha roto, cuando los intereses particulares han hecho descuidar o sacrificar el interés general, cuando la ambición, el nepotismo, el favoritismo o simplemente la ignorancia han multiplicado inútilmente los puestos o colocado en los cargos indispensables a agentes incapaces, se necesita mucho

talento, mucha voluntad y más perseverancia que la que exige actualmente la inestabilidad ministerial para hacer desaparecer los abusos y restablecer el orden.

La fórmula de orden: "Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar" adquiere una amplitud extraordinaria si se la aplica al Estado. Es la responsabilidad de la Nación frente a todos y a cada uno, es el porvenir de cada uno previsto, es la solidaridad, es la cuestión social toda entera. No me detengo por más tiempo ante esta confusa extensión del principio del orden.

En los negocios privados y principalmente en las empresas de débil envergadura es más fácil disponer el reclutamiento de acuerdo con las necesidades.

Lo mismo que para el orden *material*, un cuadro gráfico o un esquema facilita mucho el establecimiento y el control del orden social. Aquél representa el conjunto del personal y todos los servicios de la empresa con sus titulares. El cuadro gráfico o esquema de que hablamos será tratado en el capítulo referente a la organización.

11. Equidad

¿Por qué hablamos de *equidad* y no de *justicia*?

La justicia es la realización de los convenios establecidos. Pero los convenios no pueden prever todo; es necesario a menudo interpretarlos o suplir su insuficiencia.

Para que el personal sea estimulado en el sentido de emplear en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el sacrificio de que es capaz, hay que tratarlo con benevolencia; la equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia.

La equidad no excluye ni la energía ni el rigor. Ella exige en su aplicación muy buen sentido, mucha experiencia y mucha bondad.

Anhelo de equidad y de igualdad son aspiraciones que deben tenerse muy en cuenta en el trato con el personal. Para dar a estas aspiraciones la mayor satisfacción posible, sin descuidar ningún principio ni perder de vista el interés general, el jefe de la empresa debe poner en juego a menudo sus más altas facultades. Su mayor preocupación debe ser la de hacer penetrar el sentimiento de equidad en todos los niveles de la escala jerárquica.

12. Estabilidad del personal

Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias.

Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función no será nunca desempeñada a satisfacción.

Las peligrosas consecuencias de esta *inestabilidad* son sobre todo temibles en las grandes empresas, en las cuales el período de iniciación de los jefes es generalmente largo. Se necesita mucho tiempo, en efecto, para tomar conocimiento de los hombres y de las cosas de una gran empresa, para estar en condiciones de formular un programa de acción, para adquirir la necesaria confianza en sí mismo y para inspirar confianza a los otros. Se ha verificado a menudo que es mucho más preferible un jefe de mediana capacidad que subsiste en su cargo, a jefes de alta capacidad que no hacen sino pasar.

En general, el personal dirigente de las empresas prósperas es estable, el de las empresas en bancarrota o que atraviesan por dificultades es inestable: La inestabilidad es a la vez causa y consecuencia de las malas situaciones. El aprendizaje de un jefe de alta categoría es generalmente muy caro.

Sin embargo, los cambios de personal son inevitables: la edad, la enfermedad, el retiro o la muerte perturban la constitución del cuerpo social; algunos agentes cesan de ser capaces de desempeñar sus funciones, mientras que otros llegan a ser susceptibles de cargar con las más grandes responsabilidades.

El principio de la *estabilidad* es, pues, como todos los otros, una cuestión de medida

13. Iniciativa

Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente es concebir un plan y asegurar su buen éxito; es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.

Esta posibilidad de concebir y de ejecutar recibe el nombre de *iniciativa*. La libertad de proponer y la de ejecutar son también, cada una por su parte, elementos componentes de la iniciativa.

En todos los niveles de la escala social, el celo y la actividad de los agentes son acrecentados por la iniciativa.

La iniciativa de todos, yendo a complementar la del jefe y en caso de necesidad supliéndola, es una gran fuerza para las empresas. Esto se aprecia principalmente en los momentos difíciles.

Es necesario, además, estimular y desarrollar esta facultad en el mayor grado posible.

Es menester mucho tacto y cierta dosis de virtud para excitar y

mantener la iniciativa de todos, dentro de los límites impuestos por el respeto a la autoridad y a la disciplina. El jefe debe tener la suficiente altura moral para hacer algunos sacrificios de amor propio, dando a sus subordinados satisfacciones de esta naturaleza.

En fin, en igualdad de circunstancias, un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.

14. La unión del personal

La unión hace la fuerza

Este proverbio se impone a la meditación de los jefes de empresas.

La *armonía* y la *unión* del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

De los muchos medios que pueden emplearse a tal fin, señalaré particularmente un principio que debe cumplirse y dos peligros que deben evitarse. El principio a cumplir es la *unidad de mando*; los peligros a evitar son: *a)* una mala interpretación de la divisa "dividir para reinar"; *b)* el abuso de las comunicaciones escritas.

a) *No hay que dividir al personal*

Dividir las fuerzas enemigas para debilitarlas es demostrar habilidad, pero dividir las propias es una grave falta contra la empresa.

Esta falta es siempre condenable porque es perjudicial a la empresa, ya resulte de una insuficiente capacidad administrativa, de una imperfecta comprensión de las cosas o de un egoísmo que sacrifique el interés general en beneficio de un interés personal.

No se necesita ningún mérito para sembrar la división entre los propios subordinados; ello está al alcance de cualquiera. Por el contrario, es menester la posesión de verdadero talento para coordinar los esfuerzos, estimular el celo, utilizar las facultades de todos y recompensar el mérito de cada uno sin despertar susceptibilidades y envidias y sin turbar la armonía que debe existir en las relaciones entre el personal.

b) *Abuso de comunicaciones escritas*

Para tratar una cuestión de negocios o para dar una orden que debe ser completada mediante explicaciones es generalmente más simple y más rápido proceder verbalmente que por escrito. Es sabido, por otra parte, que los conflictos o malentendidos que podrían solucionarse en una conversación se enconan a menudo por el uso de la correspondencia.

Se deduce de esto que las relaciones deben ser verbales, siempre que sea posible. Así se gana en rapidez, claridad y armonía. Sin embargo, sucede que en algunas empresas los agentes de servicios inmediatos que tienen entre sí frecuentes relaciones, y también los agentes de un mismo servicio que podrían encontrarse fácilmente, solo se comunican por escrito. Ello ocasiona un aumento de trabajo, complicaciones y demoras perjudiciales a la empresa. Al mismo tiempo puede comprobarse que entre los servicios o entre los agentes de un mismo servicio reina cierta animosidad. El sistema de las comunicaciones escritas conduce habitualmente a este resultado.

Existe una manera de poner término a este régimen detestable: impedir todas las comunicaciones escritas que puedan ser remplazadas fácil y ventajosamente por las comunicaciones verbales.

Aquí también encontramos una cuestión de medida.

El poder de la *unión* no se manifiesta únicamente por los felices resultados de la armonía que reina entre los agentes de una misma empresa: las ententes comerciales, los sindicatos, las asociaciones de todas clases desempeñan un papel considerable en el gobierno de los negocios.

El papel de la asociación ha aumentado considerablemente desde hace medio siglo; he visto en época anterior a los obreros de la gran industria sin cohesión, sin unión, convertidos en una verdadera polvareda de individuos; el sindicato los ha trasformado en colectividades que tratan de igual a igual con el patrón. En esa misma época reinaba entre las grandes empresas similares una rivalidad encarnizada que ha sido desplazada poco a poco por relaciones corteses que permiten ajustar de común acuerdo la mayor parte de sus mutuos intereses. Es el comienzo de una nueva era que ha modificado profundamente las costumbres y las ideas. Los jefes de empresas deben tener en cuenta esta evolución.

Interrumpo aquí esta revista de los *principios*, no porque la enumeración se haya agotado —esta enumeración no tiene un límite preciso—, sino porque me parece muy útil, en este momento, dotar a la doctrina administrativa de una docena de principios bien establecidos, sobre los cuales conviene por consiguiente reconcentrar la discusión pública.

Los principios mencionados precedentemente son aquellos a los cuales he tenido que recurrir más a menudo. He expuesto simplemente, con respecto a ellos, mi opinión personal. ¿Serán incorporados al *código administrativo* que está aún por hacerse? La discusión pública lo decidirá.

Ese código es indispensable. En toda empresa, sea comercial, industrial, política, religiosa, de guerra o filantrópica, existe una función administrativa a cumplir, y para cumplirla es necesario apoyarse sobre principios, es decir, sobre verdades admitidas y

comprobadas. Es éste el código que representa a cada instante el conjunto de esas verdades.

Es posible asombrarse, de primera intención, de que los principios de la moral eterna, las leyes del decálogo, los mandamientos de la Iglesia. . . no sean para el administrador una guía suficiente; que tenga necesidad de un código especial. Es fácilmente explicable: las leyes superiores de orden moral o religioso solo tienen generalmente en vista al individuo o a los intereses extraterrenos; luego, los principios de administración tienen en cuenta generalmente el éxito de las asociaciones y la satisfacción de los intereses económicos. Siendo distinto el propósito no es extraño que los medios no sean iguales. No existe allí identidad, pero tampoco contradicción.

Sin principios se vive en la oscuridad, en el caos; sin experiencia y sin mesura se presentan muchas dificultades, aun con los mejores principios. El principio es el faro que permite orientarse: solo puede ser útil a los que conocen el camino del puerto.

